

Серия «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»

***Потенциал сценарных технологий в управлении компанией***

д.э.н. проф. Секерин В.Д., к.э.н. Горохова А.Е.

*Университет машиностроения*

8 (499) 267-19-92, [bcintermarket@yandex.ru](mailto:bcintermarket@yandex.ru), [agor\\_80@mail.ru](mailto:agor_80@mail.ru)

*Аннотация.* В статье рассмотрено значение и потенциал сценарных технологий в управлении компаниями. Перед руководством российских предприятий в условиях гиперконкуренции стоит задача заменить пассивные методы и инструменты прогнозирования на активные. Выявлены достоинства и ограничения использования сценарных технологий в управлении компанией.

*Ключевые слова:* сценарные технологии, методы планирования, методы прогнозирования, преимущества сценарных технологий, ограничения сценарных технологий

В настоящее время в различных отраслях промышленности возникла острая необходимость в повышении качества долгосрочного планирования развития предприятия. В современных условиях рыночной экономики предприятия должны сами формировать свой портфель заказов и самостоятельно обеспечивать свое успешное функционирование на рынке, в то время как раньше многие из них почти полностью были ориентированы на выполнение заказов, полученных от различных министерств. В связи с этим возникла необходимость разработки и внедрения в практическую деятельность в сфере прогнозирования и планирования новых методов и инструментов управления. Целесообразно изучить опыт управления компаниями в странах с развитой рыночной экономикой и адаптировать его к российским условиям [1, 5, 10].

В современных условиях многими зарубежными компаниями активно применяются сценарные технологии управления. Актуальность освоения технологии сценарного прогнозирования для конкретного предприятия определяется тем, что это позволит существенно снизить риск возникновения ситуаций, которые могут сделать выполнение финансового плана на текущий год невозможным и пагубным образом сказаться на финансовом состоянии компании, а также уменьшить время реагирования на внезапные изменения во внешней и внутренней среде.

Необходимость исследований направлений адаптации сценарных технологий к российской практике ведения бизнеса обусловлена недостаточным уровнем разработки методологической базы для построения сценариев в Российской Федерации. Основная трудность внедрения в практику работы сценарных технологий заключается в недостаточной степени проработанности методических материалов по данной тематике. Особенным образом важность внедрения аппарата сценарного прогнозирования подчеркивает факт наличия как в отечественной, так и в мировой экономике кризисных явлений и тенденций. В то время как множество зарубежных компаний, заранее узнав о будущих тенденциях в экономике, способны не только минимизировать возможный ущерб, но и извлечь выгоду из сложившейся ситуации, отечественные предприятия реагируют только уже на произошедшие события, занимаясь ситуационной корректировкой бюджетов и финансовых планов [2, 3, 9].

В настоящее время сценарное прогнозирование, впервые примененное коммерческими предприятиями в начале 70-х годов прошлого века, позволяет, по мнению авторов, получать наиболее достоверные долгосрочные прогнозы развития экономики и геополитики. Одним из фактов, продемонстрировавших эффективность построения и использования сценарной технологии, стал так называемый «Нефтяной шок» 1973 года. Компания Shell, сумев пред-

сказать введение нефтяного эмбарго и должным образом к нему подготовившись, вошла в десятку крупнейших нефтегазовых компаний мира. В это же время другие компании в экстренном порядке пересматривали свои бюджеты и решали, как действовать дальше.

Перед руководством российских предприятий в современных условиях гиперконкуренции стоит задача заменить пассивные методы и инструменты прогнозирования на активные. Разница в том, что пассивный прогноз развития объекта управления вполне можно отнести к инструментам приуменьшения степени неопределенности будущего, в то время как активный или самореализующийся прогноз относится к категории инструментов управления будущим. Активный прогноз является достаточно эффективным средством информационного управления крупными политическими, социальными и экономическими системами. Он представляет из себя самоисполняющееся пророчество (англ. *self-fulfilling prophecy*) – предсказание, которое прямо или косвенно влияет на реальность таким образом, что в итоге неизбежно оказывается верным [4, 6]. Хотя мотивы самоисполняющегося пророчества можно проследить ещё в мифах Древней Греции и Индии, сам термин был популяризован в XX веке американским социологом Робертом К. Мертоном [8]. Данный инструмент широко применяется для управления политическими системами, однако, как показывает практика, его также можно применять и для управления экономическими и рыночными системами.

Применение пассивных сценарных прогнозов представляется целесообразным в качестве инструмента приуменьшения степени неопределенности будущего, например: *Global Trends 2020: «Mapping the Global Future»*, а активных прогнозов – в качестве элемента рыночной политики, призванной повысить эффективность деятельности предприятия. В качестве примера, подобного прогноза, можно привести прогнозы компаний Airbus и Boeing, которые, по мнению авторов, не задумывались как активные, но в то же время успешно самореализуются за счет высокой степени доверия к ним потенциальных клиентов.

Метод, а по сути технология сценариев, являясь одним из самых «старых» методов прогнозирования, пережил свое второе рождение в 60-х годах XX века. В работах Г. Кана, О. Гелмера, Б. де Жувенеля и многих других исследователей была заново воссоздана эта технология. Из российских работ можно отметить исследования А.С. Баварова, В.Н. Цыгичко.

При анализе последовательной совокупности прогнозных материалов National Intelligence Council США, Royal Dutch Shell и «Goldman Sachs»: «Мечты о группе стран БРИК: Путь в 2050» была выявлена следующая динамика преобразования технологии сценарного прогнозирования:

- ненамеренного преобразования прогноза в активный прогноз, на примере работы Goldman Sachs [7]. Говоря об активном прогнозе, необходимо иметь в виду, что даже если разработчики прогноза не ставили своей целью создать активный прогноз, то правдоподобный, широко известный прогноз может стать таковым;
- сценарного прогноза на примере «Global Scenarios 1995-2020» в активный сценарный прогноз на примере «Global Scenarios 2001-2020»;
- сценарного прогноза из средства уменьшения степени неопределенности будущего на примере Global Trends 2015 в самореализующийся сценарный прогноз с элементами средства информационного управления будущим на примере Global Trends 2020;
- сценарного прогноза как средства информационного управления будущим на примере Global Trends 2025 в Форсайт на примере Global Trends 2030.

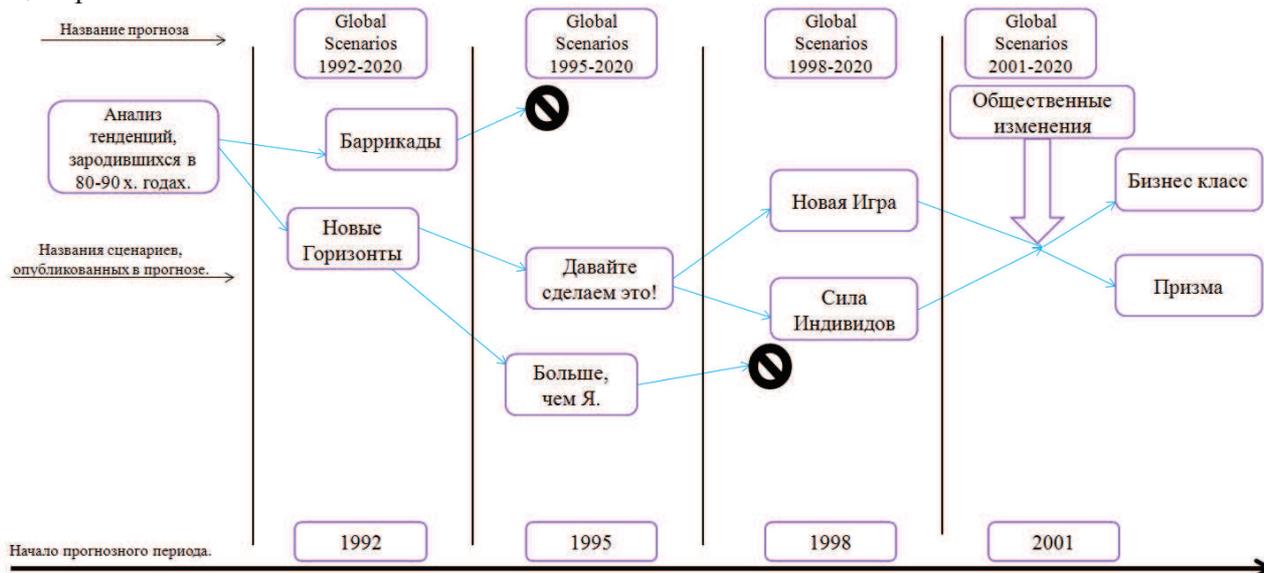
Shell одной из первых внедрила технологию сценарного прогнозирования, при этом позиционировав ее на ранних этапах отдельно от стратегической политики компании. Первые прогнозы Shell были созданы только для внутреннего пользования, составляли коммерческую тайну и являли собой одно из значимых конкурентных преимуществ для формирования надежных долгосрочных планов развития.

Основной задачей аппарата сценарного прогнозирования являлась минимизация неопределенности будущего. Например, используя выявление тех ключевых неопределенно-

стей, которые способны оказать серьезное влияние на всю мировую экономику, на конкретный сектор экономики или даже на конкретную компанию, а также основных движущих сил, которые являются характеристиками ключевых неопределенностей.

Рассматривая опубликованные прогнозы Shell (начиная с 1992 года Global Scenarios 1992-2020 и до Global Scenarios 2001-2020), можно заметить существенные отличия от сценарных работ Global Trends 2010-2030, разрабатываемых и публикуемых NIC США. Они состоят в способах подачи прогнозной информации читателю.

На рисунок 1 отражено последовательное описание совокупности первых четырех сценарных прогнозов компании Shell с указанием в каждом из столбцов названий основных сценариев.



**Рисунок 1. Сценарные прогнозы компании Shell с указанием основных сценариев**

Компания Shell при подготовке сценарных прогнозов исходила из следующего понимания понятия сценарий: «Сценарии – это правдоподобные и сложные истории, а не прогнозы. Это не экстраполяция прошлого для предсказания событий, которые произойдут в будущем, но две различные истории о том, как это будущее могло бы выглядеть». Эти истории выполняют три основные функции.

Во-первых, они помогают подготовиться к скачкообразным внезапным изменениям. В отличие от прогнозов, которые подчас усыпляют, даруя убеждения, что мы в состоянии предсказывать будущее, сценарии отражают непредсказуемые события, влияющие на мир в целом, с которыми мы должны быть готовы встретиться лицом к лицу, даже если не знаем, что они могут произойти. Сценарии помогают нам предвидеть (отвечая на вопросы «а что, если?»), выявлять и интерпретировать эти важные события и новые тенденции.

Во-вторых, сценарии помогают создать общую культуру или язык, при помощи которых может быть представлено и описано будущее. В группе компаний столь же децентрализованных, как и Royal Dutch Shell, в которой функциональные подразделения по большей части автономны, сценарии создают общие цели и образы, способствующие сплоченности подразделений компании.

В-третьих, сценарии ставят под сомнение то видение будущего, которое есть у каждого – ментальные карты. Сами по себе эти карты являются рассказами о реальности, но они ограничены теми возможностями, которые мы учитываем, стратегиями, а также действиями, которые мы предпринимаем. Когда изменяются наши перспективы, наш взгляд на то, что может произойти в будущем, также изменяется. Подвергая сомнению наши ментальные карты, сценарии помогают представить и создать новые возможности.

Основное отличие Global Scenarios 2001-2020 состоит в том, что данный сценарный

прогноз можно назвать активным. Переход от сценарного прогноза к активному сценарному прогнозу реализуется следующим образом: в тексте даны не только конкретные указания менеджерам, как использовать приведенные сценарии, но также и обоснования посылам, почему менеджерам выгодно использовать данные сценарные материалы; появляется обратная связь с читателями; сценарии детально описывают влияние эффектов на бизнес.

Отметим также, что предыдущий прогноз Global Scenarios 1998-2020 имел некоторые элементы, присущие активному прогнозу, однако скорее в целях апробирования, нежели в целях информационного управления и являлся некой «переходной» стадией между сценарным и активным сценарным прогнозом.

Как можно заключить из вышеприведенного анализа, сценарные прогнозы являются достаточно достоверным способом предвидения будущего, однако в то же время весьма затратными инструментами. Достоинствами данного подхода является то, что с его помощью компания, как правило, видит несколько дальше, нежели её конкуренты, и может занять развивающиеся рынки раньше, чем другие предприятия. Также сценарный подход позволяет более эффективно обозначить будущие риски для компании и таким образом лучше подготовить ее к кризисным явлениям.

Сценарное планирование заработало себе хорошую репутацию в сфере промышленности и в сфере бизнеса. Однако во многом субъективный и эвристический характер этого метода доставляет неудобство многим ученым. Каким образом компания может узнать, правильный ли сценарий она разработала? Если да, то как на его основе принять правильные управленческие решения? К сожалению, эти проблемы имеют место быть и решить их едва ли не сложнее, чем создать сценарий.

В принципе, методика сценарного прогнозирования в условиях бизнеса родилась из практики. Были взяты теоретические предпосылки работ Германа Кана и Гастона Берже и использованы в реальных ситуациях. Первое же использование в рамках крупной компании доказало его потенциал и очертило некоторые проблемные моменты. Одно из ограничений метода носит субъективный характер, так как процесс разработки зависит от коллективного восприятия окружающей действительности. Сценарное планирование – это инструмент для коллективного изучения, изменения восприятия и сохранения неопределенности, когда последняя имеет широкое распространение. Слишком много руководителей и лиц, принимающих решения хотят иметь на вооружении всего лишь один сценарий, на который и будет сделана ставка. Действительно, это весьма распространенная ловушка. Но нельзя, создав несколько сценариев, выбирать наилучший и учитывать его как единственно важный. Будущее мультивариантно, поэтому одна линия развития событий не в силах охватить весь спектр вероятностей. Другая ловушка заключается в слишком буквальном прочтении сценариев. Подчас компания воспринимает линию будущих событий как нечто статичное, как простую карту будущих событий, которые непременно произойдут именно так, как и описано. В действительности целью сценария является связать настоящее и будущее, но не в статичной, а в гибкой форме, которое как можно шире будет способно отразить развертку грядущего.

Другое ограничение метода состоит в том, какие именно данные закладываются в основу будущего построения. Часто, вначале выбирается одна ключевая неопределенность, которая считается генеральной, и уже отталкиваясь от нее, ведутся дальнейшие изыскания. Таким образом, в итоге получаются 2 – 4 произвольных сценариев, движущихся из одной отправной точки. Основная проблема этого метода в том, что если будет выбрана другая ключевая неопределенность, с уверенностью можно утверждать, что возникнут совершенно различные сценарии. Насколько они правдивы, будет зависеть от того, будут ли все возможные линии развития будущего анализироваться в процессе принятия управленческих решений, и от того, в какой степени другие переменные факторы учтены в развертке будущего. В любом случае, вопрос, является ли сценарий правдивым, не совсем корректен. Критерием «качества» здесь является способность очертить варианты возможного будущего должным обра-

зом. При этом важно не пытаться сверх меры упростить результаты для удобства дальнейшего использования. Любой инструмент, который будет пытаться упростить комплексную картину, будет только вносить искажения, будь то простая географическая карта или набор альтернативных вариантов будущего. Нужно учитывать, что система редко когда будет разлагаться на простые элементы и подсказывать очевидные решения. Однако о базовых взаимодействиях все же забывать нельзя. Даже в природе, взаимодействуя с элементами окружающей среды, к примеру, вода может находиться в 3 различных состояниях: в обычном состоянии – жидкость, при нагреве – газ, при охлаждении – твердое тело. Искусство создания сценариев и состоит в поиске таких естественных образований и метаморфоз объекта в поведении сложной системы.

Помимо некоторой, присущей оформлению сценария субъективности, метод может страдать от неэффективности процесса разработки и различных внутренних ловушек. В основном, эти ловушки связаны с тем, как процесс проводится в организациях (например, состав команды, роль посредников, творческая составляющая и т.д.), а также от того, какие основные направления выбираются для сценария (кратко-долгосрочное планирование, глобальные или региональные). К сожалению, метод весьма сильно подвержен влиянию человеческого фактора. Для анализа возможных вариантов будущего необходим ясный ум, исчерпывающие знания о предмете изучения и творческий коллектив. Обо всем этом можно было бы думать, как о проблемах, но с тех пор, как компонент процесса является неотъемлемой частью сценарного опыта, это скорее следует рассматривать как слабые места, нежели просто проблемы. Существует ограниченная защита против критических срывов, вопросов контроля, недальновидности, ограниченности воображения при проведении сценарного планирования в условиях реальной организации. Но в разной степени все методы прогнозирования будут страдать от таких организационных ограничений. Стандарт использования несовершенен, особенно когда он сталкивается с высокой степенью неопределенности или сложности. Не всегда решает эти вопросы даже соблюдение таких нормативных предписаний, как процедурные инвариантности и логическая последовательность. Весьма сложно найти ответ на вопрос, будет ли техника работать лучше, чем у конкурентов? Чтобы объективно ответить на этот вопрос, должна быть четко проработана процедура создания сценария. Она должна включать в себя некоторые показатели точности, контрольные точки так же, как и анализ прибыли должен включать компромисс между затратами и прибылью. Кроме того, для рассмотрения очень важным может оказаться критерий легитимности и умение уточнять и совершенствовать подход для накопления опыта.

Следующим ограничением сценарного планирования в условиях организации, является его слабая степень интеграции в другие методы планирования и прогнозирования. Метод является самостоятельным. Показатели, на которых строится анализ, системные связи, которые учитываются, – все это должно быть проанализировано в ходе разработки сценария. Сложными для восприятия являются также и получаемые результаты. Ведь конечным результатом правильно проведенного анализа является несколько вариантов развития будущего. В кризисных ситуациях важна не столько оперативность руководства и качество принимаемых решений, сколько степень подготовленности организации в целом. Это решаемая проблема, потому что, как только закончен процесс сценарного прогнозирования и получены результаты, начинается реальная работа по созданию оперативной системы реагирования, гибкой стратегии и введению систем мониторинга.

### **Выводы**

Говоря об активных прогнозах, необходимо отметить их высокий потенциал как средства конкурентной борьбы, однако создание и применение подобных прогнозов и форсайтов возможно только после освоения сотрудниками предприятия технологий создания сценарных прогнозов.

### Литература

1. Веселовский М.Я. Организационно-экономический механизм промышленной политики региона [Текст] / М.Я. Веселовский, В.И. Лутченков // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2009. – № 2. – С. 57-60.
2. Веселовский М.Я. Теоретические подходы к определению эффективности деятельности промышленных предприятий [Текст] / М.Я. Веселовский, М.С. Абрашкин // Вопросы региональной экономики. – 2013. – № 3. – С. 107-115.
3. Веселовский М.Я. Информационная среда инновационной деятельности [Текст] / М.Я. Веселовский, С.В. Секерин // Интернет-журнал «Наукоедение». – 2013. – вып. 6. – Идентификационный номер статьи в журнале: 09EFTA613<http://publ.naukovedenie.ru>
4. Секерин В.Д., Казицкий Е.Ю. Стратегии управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями // Маркетинг. – 2009. № 4. – С. 72 – 84.
5. Секерин В.Д. Маркетинг инновационных продуктов и технологий. – М.: Доброе слово, 2011. – 56 с.
6. Секерин В.Д., Секерин Д.В. Требования потребителей и маркетинг // Маркетинг. – 1997. № 4.
7. «Goldman sachs»: «Мечты о группе стран БРИК: Путь в 2050».
8. Robert K. Merton, Social Theory and Social Structure, Free Press, 1968, p. 477, ISBN 0-02-921130-1.
9. Šikýř, M. Best practices in human resource management: The source of excellent performance and sustained competitiveness // Central European Business Review. – 2013. – № 1. – p. 43-48.
10. Šikýř, M. Determinants of employee performance: how to achieve sustained competitive advantage // Loster, T. Pavelka, T. (Eds.). International Days of Statistics and Economics. – 2011. – p. 606-614. [сайт: <http://msed.vse.cz/files/2011/Sikyrf.pdf>].

### **Управление оборотными средствами автомобильного дилерского центра в новой экономике**

к.э.н. доц. Кондратова С.В., Умрихина М.В.

Университет машиностроения  
[umrichina\\_mv@mail.ru](mailto:umrichina_mv@mail.ru)

*Аннотация.* В статье рассмотрено управление оборотными средствами автомобильного дилерского центра. Выявлено, что в структуре оборотных средств дилерского центра наибольшую долю занимают запасы. Предложена модель расчета маржинального дохода с учетом стоимости финансирования. Сделан вывод о том, что достичь эффективного управления оборотными средствами возможно за счет поиска компромисса между удовлетворением потребностей клиента и достижением баланса между увеличением прибыли и обеспечением платежеспособности компании.

*Ключевые слова:* оборотные средства, управление оборотными средствами, скидка, конкурентные преимущества, стоимость финансирования, маржинальный доход.

Совершенствование процесса управления оборотными средствами является одним из главных факторов повышения эффективности функционирования компаний на этапе развития новой экономики.

Новая экономика основывается на высокоэффективном расходовании ресурсов и на удовлетворении в основном нематериальных потребностей людей: приобретении знаний, духовном развитии, творческом самовыражении.

Повышение стоимости компании, генерирование свободного денежного потока, уста-